Rapport ministériel sur le rendement

Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor)

2014-2015

L'honorable Navdeep Singh Bains, C.P., député
Ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2015.
ISSN 2368-3406
Cat. N° R1-38F-PDF

Table des matières

Message des ministres 1

Section I : Vue d'ensemble des dépenses de l'organisation 3

Profil de l'organisation 3

Contexte organisationnel 4

Priorités organisationnelles 5

Dépenses réelles 14

Harmonisation des dépenses avec le cadre pangouvernemental 16

Tendances relatives aux dépenses du ministère 17

Dépenses par crédit voté 18

Section II : Analyse des programmes par résultat stratégique 19

Résultat stratégique : Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord .. 19

Programme 1.1 : Développement économique 19

Sous-programme 1.1.1 : Développement commercial 21

Sous-programme 1.1.2 : Développement communautaire 23

Programme 1.2 : Politique et harmonisation 26

Sous-programme 1.2.1 : Politiques et représentation 28

Sous-programme 1.2.2 : Coordination et harmonisation 29

Services internes 31

Section III : Renseignements supplémentaires 35

Faits saillants des états financiers 35

États financiers 36

Tableaux de renseignements supplémentaires 36

Dépenses fiscales et évaluations 37

Section IV : Coordonnées de l'organisation 39

Annexe : Définitions 41

Notes de fin de document 45

Message des ministres

Nous sommes heureux de présenter ce rapport sur les activités clés à l'Agence canadienne de développement économique du Nord en 2014-2015.

Les objectifs primordiaux pour le portefeuille de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique sont d'aider les entreprises canadiennes à croître, à innover et à exporter de manière à stimuler le développement économique et créer des emplois de qualité ainsi que de la richesse pour les Canadiens de toutes les régions; d'aider les petites entreprises à prendre de l'expansion grâce au commerce et à l'innovation; de favoriser le tourisme au Canada; et de promouvoir et soutenir la recherche scientifique et l'intégration des considérations scientifiques dans nos décisions relatives aux investissements et aux politiques. Nous sommes déterminés à travailler en étroite collaboration avec nos collègues et les intervenants de l'ensemble de ces domaines divers afin d'atteindre ces objectifs.

C'est avec plaisir que je présente le Rapport ministériel sur le rendement de l'Agence canadienne de développement économique du Nord pour l'exercice 2014-2015.

L'honorable Navdeep Singh Bains
Ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique

L'honorable Kirsty Duncan
Ministre des Sciences

L'honorable Bardish Chagger
Ministre de la Petite Enterprise et du Tourisme

Section I : Vue d'ensemble des dépenses de l'organisation

Profil de l'organisation

Ministre de tutelle : L'honorable Navdeep Singh Bains, C.P., député
L'honorable Leona Aglukkaq, C.P., députée (ministre responsable pour 2014-2015)

Première dirigeante : Janet King

Portefeuille ministériel : Agence canadienne de développement économique du Nord

Instruments habilitants : *Loi sur les restructurations et les transferts d'attributions dans l'administration publique*, L.R.C. 1985, ch. P-34[1]

Année d'incorporation ou de création : 2009

Siège social
Allavvik Building
1106 Inuksugait Plaza IV
Iqaluit (Nunavut) X0A 0H0
Canada

Site Web : CanNor[2]

Contexte organisationnel

Raison d'être

Afin de contribuer à l'emploi et à la croissance au Canada, l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) s'efforce de bâtir, dans les trois territoires du Canada, une économie diversifiée, durable et dynamique. Pour ce faire, elle offre des programmes de financement aux résidants du Nord et aux Autochtones, fournit de l'orientation concernant les projets d'exploitation des ressources et les grands projets à l'échelle du Nord par l'entremise du Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN), effectue des recherches en vue d'appuyer l'élaboration de politiques fondées sur des éléments probants, préconise la diversification et la prospérité économiques dans le Nord, collabore avec les autres ministères fédéraux, les gouvernements territoriaux, les organisations Autochtones et l'industrie et harmonise les efforts déployés par ces derniers.

Responsabilités

L'Agence met en œuvre une gamme de programmes de contribution, notamment le programme d'Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN), le Programme d'opportunités économiques pour les Autochtones du Nord (POEAN) et le Programme d'éducation de base des adultes du Nord (PEBAN). Les investissements de ces programmes peuvent donner l'impulsion nécessaire au lancement ou à l'expansion d'une entreprise et aider une collectivité à établir des plans pour profiter des possibilités économiques qui se présente. Ils peuvent également soutenir une foule d'études et de projets, par exemple dans les nouvelles technologies ou pour préparer des personnes à entrer sur le marché du travail. Ces investissements poussent souvent d'autres investisseurs, par exemple les gouvernements des territoires, à investir en soutien des fonds fournis par l'Agence, ce qui illustre l'importance des partenariats et de la mise en commun des efforts, éléments caractéristiques du travail dans le Nord.

Les grands projets de mise en valeur des ressources constituent le plus important moteur de développement économique dans le Nord, et le BGPN de l'Agence offre à l'industrie un guichet unique pour l'obtention de services d'aiguillage et de gestion des enjeux à toutes les étapes du processus de développement des ressources. On apporte aussi un appui aux organisations Autochtones, qui jouent également un rôle essentiel dans la prise en compte de ces projets. Souvent sollicités dès l'étape de l'exploration, ces services prennent de l'importance aux étapes de l'évaluation environnementale et l'étape règlementaire pour l'obtention des permis. L'Agence coordonne les activités de tous les organismes de réglementation fédéraux pour assurer l'opportunité, la transparence et la prévisibilité des processus réglementaires, tout en supervisant les consultations menées par la Couronne auprès des Autochtones. CanNor aide aussi les collectivités à se préparer à maximiser les répercussions positives des projets, tout en travaillant avec elles à réduire les risques.

La perspective pan-nordique de l'Agence et sa connaissance du Nord du Canada sont au cœur des efforts qu'elle déploie comme champion des intérêts économiques de la région au sein et à

l'extérieur de l'administration publique fédérale. Pour compléter ses programmes et ceux du BGPN (Bureau de gestion des projets nordiques), l'Agence s'appuie sur sa capacité en matière d'élaboration de politiques et de recherche pour examiner et évaluer les enjeux et les possibilités économiques. Ces activités éclairent la perspective du gouvernement fédéral sur le développement économique du Nord et l'aident à déterminer comment relever les défis et saisir les occasions.

Résultats stratégiques et architecture d'alignement des programmes

1. **Résultat stratégique**: Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.

    1.1 Programme : Développement économique

        1.1.1 Sous-programme : Développement commercial

        1.1.2 Sous-programme : Développement communautaire

    1.2 Programme : Politique et harmonisation

        1.2.1 Sous-programme : Politiques et défense des intérêts

        1.2.2 Sous-programme : Coordination et harmonisation

Services internes

Priorités organisationnelles

En 2014-2015, CanNor a joué un rôle important pour renforcer l'économie du Nord en investissant dans différents secteurs, en facilitant l'élaboration de grands projets et en fournissant une perspective approfondi du développement Nord pour informer les politiques et les décisions fédérales. L'Agence a aussi continué d'augmenter l'efficience et l'efficacité de ses opérations internes. Le travail sur ces priorités a aidé à guider CanNor dans les efforts déployés pour donner suite à son résultat stratégique.

Les tableaux ci-dessous renferment des détails sur chacune de ces priorités et sur les progrès de l'Agence à leur égard.

Priorités organisationnelles

Priorité	Type*	Résultats stratégiques [et/ou] programmes
Renforcer l'économie du Nord et mettre l'accent sur les relations essentielles	Permanente	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord

Sommaire des progrès

Quels progrès ont été réalisés à l'égard de cette priorité?

Cette priorité a été atteinte.

Les programmes de contribution de CanNor ont continué de soutenir une économie du Nord grandissante et diversifiée. Par l'entremise du programme ISDEN, CanNor a soutenu 47 projets en leur versant plus de 17,7 millions de dollars de financement sous forme de contributions en 2014-2015 : 35 % de ce financement était destiné à exploiter des possibilités dans les secteurs des mines et de l'énergie et 65 %, au renforcement du développement économique dans différents secteurs. L'enveloppe comprenait aussi une contribution de 1 million de dollars pour augmenter le niveau de capitaux disponibles afin de favoriser le développement d'entreprises dans le Nord.

Par l'entremise du POEAN, CanNor a soutenu 65 projets en leur versant plus de 8,8 millions de dollars de financement sous forme de contributions en 2014-2015, dont plus de 1,8 million de dollars de financement destiné à 11 entreprises Autochtones, ainsi que 1,5 million de dollars de capital de risque pour la création ou l'expansion de sociétés Autochtones.

CanNor met davantage l'accent sur des projets pluriannuels afin de mieux tenir compte de la nature du développement des entreprises. Cette approche permet à des promoteurs d'entreprendre des initiatives économiques à plus long terme ce qui maximise les avantages pour une collectivité, une région ou une entreprise. En 2014-2015, CanNor a soutenu 31 projets pluriannuels dans le cadre du programme ISDEN et 32 autres dans le cadre du POEAN.

En 2014-2015, CanNor a investi 975 000 $ dans le Centre nordique d'innovation minière (CNIM) au Yukon. Ce financement faisait partie de l'engagement que CanNor avait pris envers le Centre de lui verser 4,5 millions de dollars sur trois ans pour élargir son offre de cours afin d'aider davantage de résidents du Nord à obtenir un travail spécialisé dans le secteur de la mise en valeur des ressources.

Par l'entremise du PEBAN, CanNor a financé 95 programmes de formation pour aider des adultes du Nord à acquérir des compétences de base en milieu de travail. Par exemple, plus de 250 étudiants ont complété la formation au Collège de l'Arctique du Nunavut par l'entremise de ses 29 programmes de formation de base pour adultes financés dans le cadre de cette initiative.

* Les différents types de priorités sont les suivants : priorité déjà établie – établie au cours du premier ou du deuxième exercice précédant l'exercice visé dans le rapport; priorité permanente – établie au moins trois exercices avant l'exercice visé dans le rapport; priorité nouvelle – établie au cours de l'exercice visé dans le rapport sur les plans et les priorités ou le rapport ministériel sur le rendement.

Priorité	Type	Résultats stratégiques [et/ou] programmes
Contribuer à l'avancement des grands projets de développement dans le Nord	Permanente	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord

Sommaire des progrès

Quels progrès ont été réalisés à l'égard de cette priorité?

Cette priorité a été atteinte.

Le BGPN de CanNor a continué de jouer un rôle de leadership en coordonnant la participation du gouvernement fédéral aux processus d'évaluation environnementale pour de grands projets de mise en valeur des ressources proposés dans les territoires. Il a ainsi aidé à favoriser un climat d'investissement plus stable et attrayant dans le Nord, ce qui est avantageux pour tous les résidents du Nord et tous les Canadiens.

En 2014-2015, le BGPN a collaboré avec 50 sociétés représentant 34 projets (projets faisant déjà l'objet d'une évaluation environnementale ou en voie d'accéder au processus d'évaluation environnementale) représentant un investissement de capitaux potentiel de 22,2 milliards de dollars et plus de 10 000 postes d'exécution.

Par ailleurs, le BGPN a peaufiné ses outils de gestion personnalisés internes, par exemple sa base de données sur les engagements, à l'appui d'activités bien coordonnées pour renforcer l'opportunité, la prévisibilité et la transparence des processus réglementaires pour le Nord.

Le BGPN a continué de coordonner l'intervention des ministères fédéraux dans le processus réglementaire. Par exemple, le BGPN a guidé les mécanismes de gouvernance, notamment des comités de projets territoriaux, des groupes consultatifs sur la mise en valeur des ressources et des groupes de travail chargés de projets précis, afin d'améliorer la participation précoce et la coordination des participants, de réduire le chevauchement des efforts et de régler rapidement les problèmes en vue de faciliter la prise de décisions à l'égard de la mise en valeur des ressources et des grands projets au fil des processus réglementaires.

L'Initiative de préparation des collectivités de l'Agence, un projet pilote de trois ans, est un processus de planification dirigée par la collectivité qui vise à aider à préparer les collectivités participantes à de grands projets de mise en valeur des ressources en établissant des plans destinés à maximiser les effets positifs du développement. Les résultats à ce jour comprennent deux plans, une sensibilisation accrue des collectivités aux avantages découlant de la mise en valeur des ressources, l'amélioration des données de base sur la situation socioéconomique des collectivités et une collaboration accrue avec différents partenaires concernés par cette initiative.

Le Nord présente un contexte opérationnel éloigné et unique pour y réaliser de grands projets. Différents défis, par exemple les conditions climatiques, l'infrastructure limitée et la pénurie de main-d'œuvre spécialisée, font en sorte que les coûts d'exploitation dans le Nord sont beaucoup plus élevés qu'ailleurs au Canada. Pour faire en sorte que le Nord demeure attrayant pour les investissements de capitaux mondiaux, le BGPN s'est employé à promouvoir l'investissement, à augmenter la certitude pour les investisseurs, à mieux faire connaître le contexte réglementaire du Nord et à présenter le Nord sous un angle favorable par rapport aux marchés concurrents. Par exemple, afin d'attirer des investissements directs étrangers dans le Nord, l'Agence a organisé un colloque réunissant différents intervenants au congrès de l'Association canadienne des prospecteurs et entrepreneurs en mars 2015, auquel ont participé de hauts dirigeants des gouvernements fédéral et territoriaux, des dirigeants Autochtones et des représentants de gouvernements étrangers, de l'industrie et d'associations industrielles.

Priorité	Type	Résultats stratégiques [et/ou] programmes
Gestion financière efficace	Permanente	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidents du Nord

Sommaire des progrès

Quels progrès ont été réalisés à l'égard de cette priorité?

Cette priorité a été atteinte.

CanNor a renforcé le contrôle de ses programmes de contribution en 2014-2015. Par exemple, cela comprend des examens sur place des ententes de contribution pour confirmer que des mesures de contrôle des processus administratifs et opérationnels sont en œuvre et que des rapports des mesures de rendement sont établis. Collectivement, ces efforts garantissent la saine gestion financière continue des programmes de CanNor et leur efficacité générale.

La mise en œuvre conjointe avec le Ministère des affaires Autochtones et développement du Nord Canada (AADNC) du système financier Systèmes, applications et produits (SAP) hébergé par Santé Canada est une initiative majeure qui a eu une incidence sur la gestion financière. Au terme de ce projet, CanNor a mis en œuvre un système financier moderne et sophistiqué comportant un plus grand nombre de processus d'exécution de tâches automatisés.

Priorité	Type	Résultats stratégiques [et/ou] programmes
Excellence en gestion des ressources humaines	Permanente	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidents du Nord

Sommaire des progrès

Quels progrès ont été réalisés à l'égard de cette priorité?

Cette priorité a été atteinte.

Comme l'Agence est une organisation décentralisée basée dans le Nord, la majorité de son personnel y vit et y travaille. À la fin de l'exercice financier, 67 % des employés de CanNor travaillaient dans le Nord : 31 % au Nunavut, 22 % dans les Territoires du Nord-Ouest et 14 % au Yukon. Les autres employés de l'Agence travaillent au bureau de liaison à Ottawa. Environ 24 % des membres du personnel au bureau d'Iqaluit sont des bénéficiaires de l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut*. Durant l'année de référence, l'Agence a continué de stabiliser ses capacités, notamment en recrutant de nouveaux employés pour combler des postes vacants.

CanNor a mis en œuvre un Plan d'emploi des Inuits (PEI) afin d'améliorer le recrutement, le maintien en

fonction et le perfectionnement du personnel Inuit, dans l'objectif d'employer davantage de Canadiens Autochtones du Nord. La mise en œuvre du PEI de l'Agence l'aidera à s'acquitter des obligations qui incombent au gouvernement fédéral aux termes du chapitre 23 de l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut*. Lancé en 2013, le projet pilote d'apprentissage et de perfectionnement des Inuits (PPAPI) a été élaboré en partie pour mettre en œuvre le PEI. En 2014-2015, les participants de la première cohorte du PPAPI ont conclu leur programme officiel d'apprentissage, d'encadrement et de mentorat et fait des stages rémunérés dans différents postes de la fonction publique, au sein et à l'extérieur de CanNor. L'Agence a embauché deux des 12 diplômés du PPAPI dans des postes à temps plein et quatre autres ont été embauchés dans d'autres ministères fédéraux ou territoriaux. Trois autres participants au PPAPI se sont inscrits à un programme d'études postsecondaires à temps plein.

L'Agence a aussi continué de discuter avec son personnel du Code de valeurs et d'éthique de CanNor. Les principaux thèmes mis en lumière dans ce cycle de dialogue étaient les valeurs démocratiques et le travail avec les réseaux sociaux.

Priorité	Type	Résultats stratégiques [et/ou] programmes
Améliorer les processus opérationnels, l'exécution des programmes et la prestation des services	Permanente	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidents du Nord

Sommaire des progrès

Quels progrès ont été réalisés à l'égard de cette priorité?

Cette priorité a été atteinte.

CanNor améliore sans cesse l'exécution de ses processus opérationnels et de ses programmes et la prestation de ses services. En 2014-2015, l'Agence a lancé son outil de suivi des opérations et de rapport (OpSTART). Cet outil collecte des renseignements à la grandeur de l'Agence afin d'effectuer le suivi du rendement et des normes de service dans les projets financés dans l'ensemble des territoires. OpSTART renforce l'accent que l'Agence met sur l'excellence de son service à ses clients tout en favorisant une compréhension commune des priorités chez le personnel dans les régions et les programmes de CanNor. Voici les résultats de l'Agence à l'égard du respect des normes de service en 2014-2015.

Norme de service	Cible	Résultat
Accuser réception d'une déclaration d'intérêt dans les 10 jours ouvrables	90 %	97 %
Accuser réception d'une demande dans les 10 jours ouvrables	90 %	97 %
Annoncer une décision de financement dans les 90 jours ouvrables suivant la réception d'une demande d'aide remplie et signée	90 %	85 %
Annoncer une décision de paiement dans les 10 jours ouvrables suivant la date de versement prévue	90 %	84 %*

* La courbe d'apprentissage inhérente à la mise en œuvre d'un nouveau système financier a eu une incidence sur la capacité de l'Agence de verser les paiements dans l'échéancier prévu.

CanNor a aussi tenu les engagements qu'elle avait pris dans le Plan d'action de la direction à l'égard des recommandations contenues dans le chapitre 6, « Les programmes de paiement de transfert » du Rapport du vérificateur général du Canada du printemps 2014, notamment la mise au point d'une trousse d'outils pour les agents de développement économique, un nouvel outil d'évaluation du risque pour le programme ISDEN et le POEAN, un outil d'assurance de la qualité et des séances de formation régionales[3]. Ces mesures assurent des processus opérationnels plus efficaces et efficients.

Analyse des risques

CanNor a revu et mis à jour ses principaux risques pour 2014-2015. Par conséquent, le profil des risques de l'organisation diffère de celui présenté dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2014-2015 et comprend désormais « le capital de ressources humaines et de savoir » ainsi que « la gestion de l'information et technologie de l'information ». Les risques « relations avec les clients, les partenaires et les intervenants » et « exigences juridiques, législatives et découlant de revendications territoriales » ont été supprimés puisqu'ils ne sont plus considérés comme des domaines de risque prioritaires.

Principaux risques

Risque	Stratégie d'atténuation du risque	Lien à l'architecture d'alignement des programmes
Environnement opérationnel La capacité de CanNor de favoriser le développement économique dans le Nord est assujettie à des éléments contextuels qui échappent au contrôle et à l'influence directe de l'Agence. Ceci crée un risque que l'Agence ne soit pas en mesure de progresser entièrement vers l'atteinte de son objectif fondamental. Par exemple, elle n'est guère capable d'influencer les changements cycliques de la dynamique économique mondiale qui exerceront un effet important sur le Nord en raison de la forte dépendance de la région à l'égard de l'exploitation des ressources.	L'Agence applique ses programmes de contributions pour concourir au développement et à la diversification fondamentaux de l'économie. Les investissements dans divers secteurs et le soutien aux petites et moyennes entreprises peuvent aider à isoler l'économie du Nord des effets du cycle d'expansion et de ralentissement des ressources naturelles. L'Agence se concentre sur des approches novatrices pour tirer parti des projets de mise en valeur des ressources afin de diversifier les économies du Nord. Par exemple, l'Initiative de préparation des collectivités de CanNor aide les collectivités du Nord à se préparer à tirer parti des possibilités commerciales et à produire des avantages économiques à partir des grands projets et d'autres possibilités économiques.	Développement économique, politique et harmonisation et services internes

Mesure du rendement La mesure du rendement est nécessaire pour déterminer l'efficacité des programmes de CanNor et éclairer les autres fonctions de l'Agence, notamment les processus de gestion, la politique, la représentation, la coordination, l'harmonisation, et les services internes. Il s'agit de la pierre d'assise des efforts d'amélioration continue au sein de l'Agence.	CanNor met systématiquement à jour ses stratégies et indicateurs de mesure du rendement au moment du renouvellement de chacun de ses programmes. Un nouveau système de suivi qui sert à consigner les données du rendement liées au projet a été mis en œuvre. L'Agence consulte également, à l'heure actuelle, d'autres organismes de développement régionaux et Services partagés Canada au sujet d'éventuels stratégies et systèmes communs de mesure du rendement.	Développement économique, politique et harmonisation et services internes
Harmonisation des priorités et des besoins Les ressources limitées dont dispose l'Agence risquent de ne pas être entièrement alignées sur ses priorités. CanNor doit classer ses programmes et ses activités par priorité de façon appropriée pour veiller à ce que ses ressources limitées soient affectées aux activités prioritaires qui sont alignées sur l'économie du Nord, complexe et en rapide évolution.	CanNor conserve une solide compréhension de la dynamique économique de chacun des territoires et l'utilise afin d'éclairer sa planification administrative et sa mise en œuvre de programmes continus. Une planification rigoureuse des activités qui comprend la mesure du rendement, éclairée par les fonctions de recherche stratégique et de recherche économique permettra à l'Agence d'harmoniser ses capacités avec ses priorités. L'Agence examine et met en œuvre des solutions novatrices et économiques afin de s'acquitter de son mandat, notamment le recours à des modalités de partenariat pour la prestation de services avec des organisations du Nord afin de rapprocher ses programmes des collectivités en utilisant leurs mécanismes de soutien de l'économie locale.	Développement économique, politique et harmonisation et services internes
Capital de ressources humaines et de savoir La concurrence dans le bassin limité de la main-d'œuvre dans le Nord comporte des risques, tant sur le plan du recrutement que du maintien en fonction. En retour, cette situation engendre un risque plus général que CanNor ne dispose pas du savoir ou des capacités nécessaires pour	CanNor met en œuvre son plan des ressources humaines, qui comprend un PEI et un plan stratégique de dotation, afin de se concentrer sur le recrutement, le maintien en fonction et le perfectionnement des employés. Ces stratégies, plans et programmes fonctionnent ensemble pour garantir que l'Agence possède un effectif représentatif comptant du personnel qualifié et bien informé. L'Agence insiste également sur l'apprentissage continu et	Développement économique, politique et harmonisation et services internes

s'acquitter systématiquement de son mandat. CanNor doit gérer les défis connexes à la constitution et au maintien d'un effectif suffisant et représentatif dans le Nord possédant les compétences et le fonds de connaissances institutionnelles nécessaires pour mettre en œuvre le mandat de l'Agence. Il existe également le risque que CanNor ne soit pas en mesure de respecter ses obligations fédérales en vertu du chapitre 23 de l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut*.	les possibilités de formation pour son personnel. L'Agence aura recours à son plan de dotation stratégique pour recruter du personnel possédant les compétences qui sont essentielles au succès de l'organisation. En outre, l'Agence utilisera d'autres outils, notamment le processus de gestion du rendement et les plans d'apprentissage, pour se concentrer sur la planification de la relève et les stratégies d'apprentissage et de perfectionnement. Le plan des ressources humaines de CanNor garantit que les obligations découlant du chapitre 23 de *l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut* sont respectées.	
Gestion de l'information et technologie de l'information (GI/TI) Les systèmes et l'infrastructure de TI pourraient ne pas permettre de prendre en charge suffisamment les besoins des clients et des utilisateurs de CanNor, ce qui risque de limiter la disponibilité d'information exacte et pertinente pour certains programmes et processus administratifs. Le programme de transformation de la GI/TI peut entraîner quelques perturbations dans le système et les procédures de CanNor.	CanNor maintient des partenariats efficaces avec Affaires Autochtones et Développement du Nord Canada (le prestataire de services de TI de l'Agence), Santé Canada et Services partagés Canada afin d'améliorer continuellement ses systèmes de TI et d'emboîter le pas à la transformation plus générale de la GI/TI de la fonction publique. L'Agence déterminera les initiatives internes et élaborera des stratégies pour améliorer la collecte, le stockage et l'utilisation de données et travaille en collaboration avec d'autres organismes de développement régionaux pour élaborer des exigences administratives communes et mettre en œuvre une relation avec la clientèle commune et des solutions de gestion des dossiers.	Développement économique, politique et harmonisation et services internes

Facteurs externes

Chaque territoire et région est unique, mais le développement économique à la grandeur du Nord engendre de plus grands défis en raison d'une faible densité de population, des ralentissements cycliques dus à la dépendance vis-à-vis l'extraction des ressources naturelles, d'une infrastructure lacunaire et des difficultés liées au marché du travail.

En 2014, le produit intérieur brut (PIB) réel du Nord a augmenté de 3,2 %, soit plus que la croissance nationale de 2,4 %. Toutefois, l'économie du Nord demeure beaucoup moins diversifiée que celle de l'ensemble du Canada puisque deux secteurs – l'extraction minière, l'exploitation en carrière et l'extraction de pétrole et de gaz, et l'administration publique – représentent plus de 40 % du PIB du Nord. Cette proportion n'a pas beaucoup changé depuis les cinq dernières années.

L'infrastructure lacunaire du Nord demeure un facteur de risque important. Par exemple, l'absence d'infrastructure peut augmenter les coûts d'immobilisation de 15 % pour les mines de diamant et jusqu'à 2,5 fois pour les mines de métaux de base (comparativement au reste du Canada) et l'emporte sur tous les autres facteurs pour déterminer si un grand projet de mise en valeur des ressources naturelles peut passer à l'étape de la production[4].

Par ailleurs, 24 % des résidents du Nord en âge de travailler (de 25 à 64 ans) n'ont pas leur diplôme d'études secondaires, soit près du double des Canadiens en âge de travailler (13 %). Ce constat représente un défi supplémentaire qui empêche les résidents du Nord de tirer pleinement parti des possibilités de développement économique.

Facteurs internes

Vu sa petite taille, CanNor compte sur ses ententes de prestation de services avec d'autres ministères fédéraux (AADNC, Santé Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Services partagés Canada) pour l'aider à remplir ses fonctions internes de base, par exemple la gestion de l'information et les technologies, les finances et la dotation. En conséquence, il faut sans cesse s'assurer de l'interopérabilité des outils et des processus personnalisés de CanNor (par exemple OpSTART) et des systèmes fournis par ces autres ministères. Par ailleurs, la capacité de CanNor de lancer de nouvelles initiatives ou d'adhérer à de vastes initiatives du gouvernement du Canada dépend souvent des échéanciers établis par d'autres ministères.

En 2014-2015, une vive concurrence demeure pour attirer des professionnels qualifiés dans le Nord, ce qui engendre des difficultés constantes pour CanNor à l'égard du recrutement et du maintien en fonction. Cette situation ajoute au risque que CanNor ne soit pas en mesure de recruter un effectif représentatif comme le prescrit l'article 23 de l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut*. Les candidats du Sud ne manifestent que peu d'intérêt pour des postes dans le Nord, leur intérêt se limitant souvent à des affectations à court terme, ce qui ajoute à la difficulté de combler des lacunes à long terme sur le plan des compétences de l'effectif du Nord de CanNor.

La nature décentralisée des ressources limitées de CanNor engendre des défis supplémentaires pour l'Agence et a des incidences sur sa capacité à tirer parti de ses connaissances et de son

savoir-faire pour remplir systématiquement son mandat. CanNor doit exploiter différentes formes de technologie des communications et de l'information pour assurer une gestion efficace.

Dépenses réelles

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2014-2015	Dépenses prévues 2014-2015	Autorisations totales pouvant être utilisées 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2014-2015	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues)
30 945 766	30 945 766	52 685 753	49 120 561	18 174 795

Ressources humaines (équivalents temps plein [ETP])

Prévu 2014-2015	Réel 2014-2015	Écart (réel moins prévu) 2014-2015
77	83	6

Sommaire du rendement budgétaire pour les résultats stratégiques et les programmes (en dollars)

Résultats stratégiques, programmes et Services internes	Budget principal des dépenses 2014-2015	Dépenses prévues 2014-2015	Dépenses prévues 2015-2016	Dépenses prévues 2016-2017	Autorisations totales pouvant être utilisées 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2013-2014	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2012-2013
Résultat stratégique : Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.								
1.1Développement économique	22 256 695	22 256 695	40 496 412	16 749 312	42 352 578	38 684 842	40 878 078	43 066 111
1.2 Politique et harmonisation	4 256 120	4 256 120	4 857 866	2 148 490	4 702 797	3 955 430	3 226 458	2 006 185
Services internes	4 432 951	4 432 951	5 314 388	4 054 555	5 630 378	6 480 289	6 674 942	7 316 314
Total	30 945 766	30 945 766	50 668 666	22 952 357	52 685 753	49 120 561	50 779 478	52 388 610

La reconduction du programme ISDEN au montant de 20 millions de dollars en 2014-2015 a représenté la majorité de l'augmentation du total des autorisations pouvant être utilisées par rapport aux dépenses prévues. L'autre augmentation appréciable était l'octroi de 975 525 $ pour financer le CNIM au Yukon.

Les dépenses réelles étaient plus faibles que les autorisations totales pouvant être utilisées parce que les fonds de contribution n'ont pas tous été dépensés. Le programme ISDEN a été sous-utilisé d'un montant d'environ 400 000 $ (2 % du budget total). Le POEAN a été sous-utilisé de 2,1 millions de dollars, essentiellement à cause de modifications apportées aux demandes de promoteurs tard dans l'exercice financier. Par ailleurs, les fonds d'exploitation n'ont pas tous été dépensés puisque les salaires réels ont été plus faibles que prévu à cause de l'attrition accrue au sein de l'effectif disponible et des mesures de dotation ayant pris plus de temps que prévu, tel qu'il est décrit dans l'analyse des risques de CanNor.

D'autres écarts financiers mineurs découlent du report annuel, du régime d'avantages sociaux des employés, des affectations et réaffectations de locaux et d'autres rajustements administratifs.

L'augmentation des dépenses prévues pour 2015-2016 est attribuée à la reconduction du programme ISDEN et au financement du CNIM, ainsi qu'à une légère augmentation dans le programme 1.2 pour le fonds d'exploitation du BGPN (389 000 $) et une diminution générale de 3 millions de dollars dans le programme 1.1 pour le PEBAN, tandis que commence l'exercice au cours duquel il prendra fin.

À compter de 2016-2017, les dépenses prévues sont plus faibles puisque le financement du programme ISDEN (20 millions de dollars), du PEBAN (4 millions de dollars) et du BGPN (2,6 millions) prendra fin.

Les programmes qui prennent fin doivent faire l'objet de décisions du gouvernement quant à leur prolongement ou à l'octroi d'un financement réduit ou majoré. Les résultats de ces décisions seraient pris en compte dans les exercices budgétaires et le Budget des dépenses de l'Agence dans l'avenir.

Le nombre d'ETP prévu de l'Agence ne comprenait pas les ETP associés au programme ISDEN puisque ce programme n'avait pas été reconduit au moment de la rédaction du présent RPP. Après la reconduction du programme ISDEN, on a ajouté 14 ETP; toutefois, le nombre réel d'ETP n'a augmenté que de 6 en raison d'un faible niveau de dotation dans d'autres secteurs.

Harmonisation des dépenses avec le cadre pangouvernemental

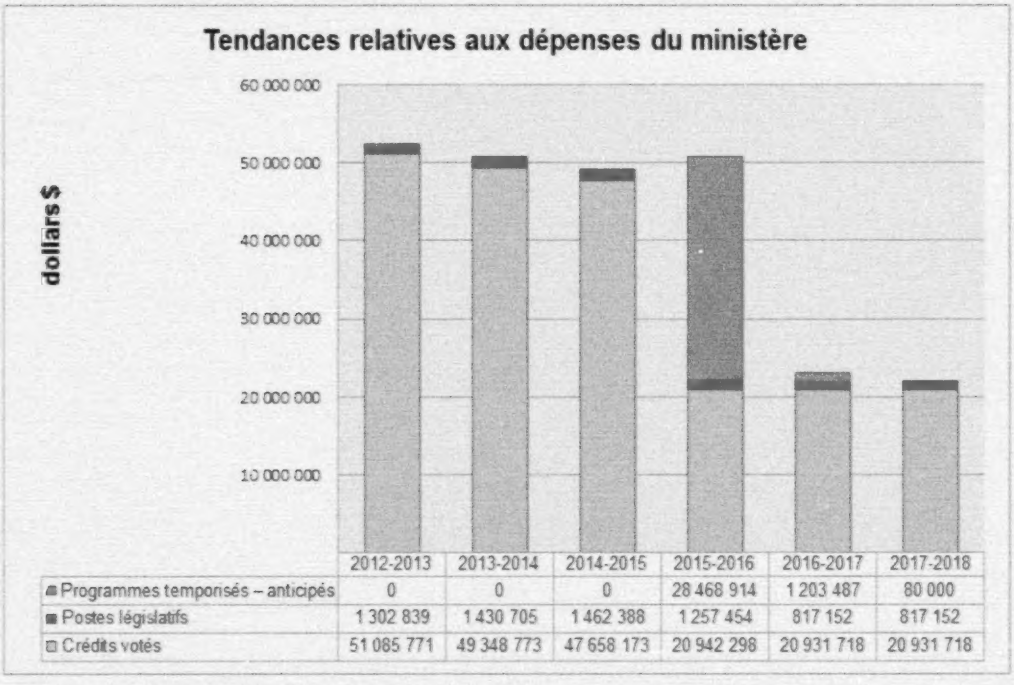
Harmonisation des dépenses réelles pour 2014-2015 avec le cadre pangouvernemental[5] (en dollars)

Résultat stratégique	Programme	Secteur de dépenses	Résultat du gouvernement du Canada	Dépenses réelles 2014-2015
1. Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.	1.1 Développement économique	Affaires économiques	Une croissance économique forte	38 684 842
	1.2 Politique et harmonisation	Affaires économiques	Une croissance économique forte	3 955 430

Total des dépenses par secteur de dépenses (en dollars)

Secteur de dépenses	Total des dépenses prévues	Total des dépenses réelles
Affaires économiques	26 512 815	42 640 272
Affaires sociales	non-applicable	non-applicable
Affaires internationales	non-applicable	non-applicable
Affaires gouvernementales	non-applicable	non-applicable

Tendances relatives aux dépenses du ministère



	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Programmes temporisés – anticipés	0	0	0	28 468 914	1 203 487	80 000
Postes législatifs	1 302 839	1 430 705	1 462 388	1 257 454	817 152	817 152
Crédits votés	51 085 771	49 348 773	47 658 173	20 942 298	20 931 718	20 931 718

Remarque : L'approbation du financement pour le Programme d'infrastructure communautaire Canada 150 a été reçue après la période de référence et n'est donc pas représentée dans ce graphique des tendances relatives aux dépenses.

Les changements ci-dessous ont eu une incidence sur les tendances relatives aux dépenses de CanNor entre 2012-2013 et 2017-2018 :

- dépenses de 3,2 millions de dollars par an en 2012-2013 et 2013-2014 pour le Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire;
- dépenses pour le PEBAN (7 millions de dollars par an de 2012-2013 à 2014-2015, et 4 millions de dollars en 2015-2016);
- mesures de rationalisation et d'efficacité qui ont engendré une réduction de 2,4 millions de dollars en 2013-2014;
- financement accru pour le BGPN, approuvé en 2013-2014 (1,7 million en 2013-2014, 2,2 millions en 2014-2015 et 2,6 millions en 2015-2016);
- reconduction pour deux ans du programme ISDEN en 2014-2015, à hauteur de 20 millions de dollars par an;
- financement du projet du CNIM (975 000 $ pour 2014-2015, 2,4 millions de dollars en 2015-2016 et 1,1 million de dollars en 2016-2017).

Les programmes qui prennent fin doivent faire l'objet de décisions du gouvernement quant à leur prolongement ou à l'octroi d'un financement réduit ou majoré. Les résultats de ces décisions seraient pris en compte dans les exercices budgétaires et le Budget des dépenses de l'Agence dans l'avenir.

Dépenses par crédit voté

Pour obtenir des renseignements au sujet des dépenses votées et des dépenses législatives de CanNor, veuillez consulter les *Comptes publics du Canada 2015*[6] sur le site Web de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada[7].

Section II : Analyse des programmes par résultat stratégique

Résultat stratégique : Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.

Programme 1.1 : Développement économique

Description

Ce programme appuie le développement économique dans les trois territoires canadiens, à savoir, le Nunavut, les Territoires du Nord-Ouest et le Yukon. Il est essentiel de faire en sorte que le Nord puisse participer activement à l'économie pour assurer la croissance économique du pays. Chaque territoire présente des occasions et des défis uniques qui exigent la mise en place de stratégies individuelles de développement économique durable, concurrentiel et diversifié. Grâce à l'aide financière qu'elle accorde, l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) renforce et stimule l'économie du Nord en prenant des mesures pour faire progresser les efforts du secteur privé, autant ceux des petites et moyennes entreprises que ceux des industries de grande envergure. Le Programme accorde aussi beaucoup d'importance à la création de conditions favorables à la réussite économique des collectivités, des organisations commerciales et des gens, y compris les Autochtones et non-Autochtones du Nord.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2014-2015	Dépenses prévues 2014-2015	Autorisations totales pouvant être utilisées 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2014-2015	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2014-2015
22 256 695	22 256 695	42 352 578	38 684 842	16 428 147

L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles est principalement dû au financement majoré reçu en raison de la reconduction du programme ISDEN et du soutien financier accordé au CNIM.

Ressources humaines (ETP)

Prévu 2014-2015	Réel 2014-2015	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2014-2015
20	30	10

Le nombre d'ETP prévu de l'Agence ne comprenait pas les ETP associés au programme ISDEN puisque ce programme n'avait pas été reconduit au moment de la rédaction du RPP. Même si la reconduction du programme ISDEN a entraîné l'ajout de 14 ETP au programme Développement économique, le nombre d'ETP de ce programme n'a augmenté que de 10 en raison d'un faible niveau de dotation dans le sous-programme Développement communautaire.

Résultats du rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Augmentation de l'activité économique dans le Nord et bien-être accru des collectivités nordiques	l'Indice économique du Nord (IEN)[8]	Une valeur de 24 à 26	Note indicielle de 18,5

Analyse du rendement et leçons retenues

L'Indice économique du Nord (IEN) est construit sur une échelle de 0 à 35 points et comprend les variations annuelles de sept indicateurs de l'état de l'économie dans les territoires : le marché du travail, le bien-être financier des résidents du Nord, la santé ou l'autosuffisance financière des gouvernements des territoires, les investissements dans les territoires ainsi que l'état de l'activité commerciale.

Les publications prévues de deux des sept indicateurs de l'IEN (balance commerciale territoriale et revenu disponible des ménages) n'ont pas encore eu lieu. Cela étant, les chiffres de l'année précédente ont été utilisés afin d'établir l'Indice économique du Nord pour 2014.

Le résultat de 18,5 à l'IEN donne à penser qu'en 2014, il y a eu une expansion économique modérée dans le Nord. Les territoires ont affiché une diminution de leur taux de chômage, une augmentation de leurs gains hebdomadaires moyens et une augmentation des recettes autonomes générées par les gouvernements territoriaux.

Les prix plus faibles des matières de base (prix des métaux de base et précieux, en particulier) et des marchés de capitaux serrés pour les petites sociétés d'exploration ont freiné l'exploration et l'évaluation des ressources minérales dans le Nord, comme dans d'autres régions du Canada.

En 2014-2015, CanNor a poursuivi ses efforts afin de renforcer et de diversifier l'économie du Nord au moyen d'investissements. Voici quelques réussites de l'Agence à cet égard, notamment des investissements dans :

- la recherche sur les ressources halieutiques hauturières et côtières pour soutenir l'essor continu de l'industrie de la pêche du Nunavut;
- le lancement de l'initiative de serriculture dans le Nord qui aide des collectivités et des entreprises du Nord à augmenter la productivité et la commercialisation de projets de serriculture alimentaire;
- le festival culturel Adäka, un festival multidisciplinaire de sept jours qui met en vedette des artistes des Premières Nations du Yukon, générant de l'activité économique tout en offrant aux artistes une possibilité d'avoir accès à des publics plus vastes pour leurs œuvres;
- le développement d'une industrie de production de combustible à partir de la biomasse ligneuse dans les Territoires du Nord-Ouest, une initiative pluriannuelle en partenariat avec le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest qui aidera à réduire la dépendance du territoire vis-à-vis des combustibles importés et produira des économies de coût variant de 33 à 73 % une fois qu'un immeuble est converti d'un système fonctionnant au combustible fossile à un système alimenté par la biomasse.

Sous-programme 1.1.1 : Développement commercial

Description

Ce sous-programme appuie la croissance et l'expansion des entreprises du Nord, y compris les petites et moyennes entreprises, au moyen de l'appui financier. Son objectif consiste à soutenir la capacité concurrentielle et la diversité du secteur des affaires en fonction des possibilités de développement économique dans l'ensemble du Nord.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Dépenses prévues 2014-2015	Dépenses réelles 2014-2015	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2014-2015
4 179 978	24 997 208	20 817 230

L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles est principalement dû au financement majoré reçu en raison de la reconduction du programme ISDEN et du soutien financier accordé au CNIM.

Ressources humaines (ETP)

Prévu 2014-2015	Réel 2014-2015	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2014-2015
4	18	14

Le nombre d'ETP prévu de l'Agence ne comprenait pas les ETP associés au programme ISDEN puisque ce programme n'avait pas été reconduit au moment de la rédaction du RPP. La reconduction du programme ISDEN a entraîné l'ajout de 14 ETP au sous-programme Développement commercial.

Résultats du rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Augmentation de l'activité commerciale dans le Nord	Croissance du PIB	Taux de croissance du PIB égal ou supérieur au taux de croissance annuel canadien	Taux de croissance de 3,2 % du PIB du Nord comparativement à 2,4 % pour l'ensemble du Canada
	Pourcentage d'entreprises appuyées par l'Agence, appartenant à des particuliers ou à des collectivités nordiques ou Autochtones, qui sont encore en activité après trois ans	38 %	92 % En 2011-2012, CanNor a directement soutenu 12 entreprises, dont 11 sont encore en exploitation.
	l'Indice de diversification de l'économie du Nord[9]	Une valeur de 87 à 89	88,01

Analyse du rendement et leçons retenues

Dans l'ensemble, le taux de croissance du PIB du Nord a été supérieur à celui de l'ensemble du Canada, soit 3,2 % contre 2,4 %. Les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut ont affiché les taux de croissance les plus élevés au pays, soit 6,8 % et 5,8 % respectivement. La croissance a touché un éventail de secteurs, particulièrement le secteur de la construction qui a obtenu des taux de croissance solides de 45 % au Nunavut et de 22 % aux TNO. À l'inverse, le Yukon a subi un ralentissement (-1,2 %) de son PIB, en partie à cause du repli de 7 % de son secteur de l'énergie non renouvelable.

L'économie du Nord demeure moins diversifiée que l'économie nationale du Canada. En 2014, l'index pour le Nord était de 88,01 % comparativement à 93,01 % pour l'ensemble du Canada. Il s'agit d'une diminution par rapport au sommet sur cinq ans de 88,52, enregistré en 2013. Deux secteurs, soit celui de l'extraction minière, de l'exploitation en carrière et de l'extraction de pétrole et de gaz, et celui des administrations publiques, comptent pour plus de 40 % du PIB du Nord. Depuis cinq ans, les contributions relatives des secteurs d'activité du Nord ont peu changé.

Le soutien que CanNor accorde à une économie du Nord grandissante et diversifiée est particulièrement évident dans le programme ISDEN, qui a financé 47 projets pour un total de plus de 17,7 millions de dollars en 2014-2015, notamment des investissements dans les secteurs ci-dessous :

Secteur	Montant
Exploitation minière et science de la terre	4,5 M$
Tourisme	3,7 M$
Petites et moyennes entreprises	1,2 M$
Faisabilité de l'infrastructure	1,2 M$
Activité d'exploitation traditionnelle	1,1 M$
Agriculture	1,1 M$
Foresterie	1,0 M$

Les investissements de l'Agence favorisent le développement économique, entre autres, en augmentant l'accumulation de renseignements et de connaissances fiables sur le Nord. Par exemple, en 2014-2015, CanNor a accordé des investissements considérables dans des projets de recherche géologique à la grandeur des territoires. Ces investissements ont produit près de 1 700 nouveaux ensembles de données, 40 rapports, 34 communications à des congrès, 7 nouvelles cartes et 4 thèses, le tout mis à la disposition des sociétés, prospecteurs, universitaires et gouvernements. Cette nouvelle collection de renseignements fiables sur les dépôts de minerais et d'énergie aidera à soutenir le succès économique à long terme du Nord canadien.

Sous-programme 1.1.2 : Développement communautaire

Description

Ce sous-programme encourage les investissements dans les infrastructures et les organisations communautaires, ainsi que dans le perfectionnement des compétences et des aptitudes individuelles. Son objectif consiste à établir des collectivités nordiques économiquement viables offrant une bonne qualité de vie à leurs résidants.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Dépenses prévues 2014-2015	Dépenses réelles 2014-2015	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2014-2015
18 076 717	13 687 634	(4 389 083)

L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles est dû à la péremption de 2 millions de dollars du POEAN et à une réaffectation de 1,3 million de dollars de fonds de contribution du sous-programme Développement communautaire au sous-programme Développement des entreprises. Le reste de l'écart est dû à des coûts d'exploitation plus faibles, notamment la dotation plus faible que prévu.

Ressources humaines (ETP)

Prévu 2014-2015	Réel 2014-2015	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2014-2015
16	12	(4)

Résultats du rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Collectivités nordiques économiquement viables	Collectivités Autochtones autonomes sur le plan financier, comme le montre la proportion des investissements liés à la planification communautaire pour le développement économique des Autochtones par rapport aux investissements commerciaux	Augmentation annuelle des investissements commerciaux par rapport aux investissements liés à la planification communautaire	CanNor a augmenté de 2,7 millions de dollars son soutien aux entreprises Autochtones dans le cadre du POEAN, tandis que le soutien financier destiné à des initiatives de planification économique communautaires a chuté de 2,1 millions de dollars.
	Pourcentage d'amélioration de la participation des résidants du Nord sur le marché du travail	Taux de croissance égal ou supérieur au taux de croissance annuel canadien	Le taux de participation des résidents du Nord s'est replié de 2 %, comparativement à 0,5 % à l'échelon national.

	Pourcentage d'investissements de CanNor dans des études d'infrastructure économique menant à des projets d'infrastructure au cours des cinq prochaines années	33 %	0 %

Analyse du rendement et leçons retenues

Par l'entremise du POEAN, CanNor favorise la participation accrue de collectivités et d'entreprises des Inuits, des Métis et des Premières Nations du Nord à des possibilités économiques. À mesure que de plus en plus de collectivités Autochtones du Nord élaborent des plans de développement de leurs capacités, de leur préparation opérationnelle générale et de leur économie, le POEAN mettra de plus en plus la priorité sur la mise en œuvre de ces mesures. Ainsi, le nombre d'entrepreneurs et d'entreprises Autochtones qui auront accès à des fonds dans le cadre du POEAN devrait augmenter. En 2014-2015, ce changement a commencé à se faire sentir puisque les investissements du POEAN à l'appui du développement d'entreprise ont augmenté de 2,7 millions de dollars par rapport à l'année précédente, tandis que les investissements dans la planification communautaire ont chuté de 2,1 millions de dollars. CanNor continuera de réagir de façon efficace à ce changement en surveillant de près la proportion du financement destinée au financement d'entreprise par rapport à la planification communautaire.

En 2014, le taux de participation de la population active du Nord a chuté de 2 % par rapport à l'année précédente, contre 0,5 % à l'échelon national, en raison d'une diminution dans les TNO et au Nunavut. La baisse dans les TNO est liée en partie à l'exode du territoire de personnes en âge de travailler. Avec sa population jeune, le déclin au Nunavut découle en partie d'un nombre accru de jeunes encore aux études ou incapables d'entrer sur le marché du travail en raison d'un manque de compétences professionnelles essentielles. Par l'entremise du PEBAN, CanNor aide à augmenter le taux de participation au marché du travail des résidents du Nord. Par exemple, en 2014-2015, le Collège du Yukon a organisé 22 cours de formation de base pour adultes : 215 stagiaires ont participé à ces cours, dont 122 ont par la suite trouvé un travail et 57 autres ont décidé de poursuivre leurs études.

En 2010-2011, CanNor a financé neuf études de faisabilité de projets d'infrastructure économique, notamment des projets d'hydroélectricité et d'énergie éolienne et un incubateur d'entreprise. En mars 2015, ces études n'avaient pas encore abouti à la construction de nouvelles infrastructures. La construction d'infrastructures dans le Nord demeure un défi en raison des saisons de construction courtes, de la forte demande pour les fonds disponibles destinés à l'infrastructure et de la capacité générale de soutenir des projets. Par ailleurs, des projets à grande échelle peuvent dépasser la fenêtre de cinq ans en raison de leurs processus d'examen environnemental plus poussés. CanNor continuera de surveiller de près l'efficacité et les résultats des études de faisabilité.

Programme 1.2 : Politique et harmonisation

Description

Ce programme appuie la recherche et l'analyse afin d'orienter la prise de décisions concernant les programmes et les politiques, de défendre les intérêts du Nord, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du gouvernement fédéral, et de favoriser l'élaboration de stratégies, d'initiatives et de projets horizontaux qui contribueront à régler les occasions et les défis liés au développement économique dans le Nord.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2014-2015	Dépenses prévues 2014-2015	Autorisations totales pouvant être utilisées 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2014-2015	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2014-2015
4 256 120	4 256 120	4 702 797	3 955 430	(300 690)

L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles est dû à des postes vacants et aux économies de salaires et de dépenses d'exploitation connexes qui en découlent.

Ressources humaines (ETP)

Prévu 2014-2015	Réel 2014-2015	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2014-2015
29	25	(4)

L'écart entre les ETP prévus et les ETP réels est dû à des retards dans l'embauche.

Résultats du rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Politiques, programmes et initiatives efficaces qui renforcent l'économie canadienne dans le Nord et permettent à la population d'avoir accès à des possibilités de développement commercial et	Ensemble des indicateurs de rendement pour le programme de développement économique et les sous-programmes connexes du programme de développement commercial et du	Atteinte ou dépassement d'au moins les 2/3 des cibles cernées dans le programme 1.1 et les sous-programmes connexes	CanNor a atteint 4/7 des cibles

communautaire	programme de développement communautaire		

Analyse du rendement et leçons retenues

Le programme Politique et harmonisation englobe l'Unité des politiques et de la planification stratégiques de l'Agence ainsi que le BGPN. CanNor utilise ses capacités de politique, de recherche et de coordination pour examiner les enjeux et les possibilités économiques de façon à guider la prestation des programmes de contribution de l'Agence et les opérations du BGPN. CanNor mesure l'efficacité de ce programme en fonction du succès que l'Agence obtient à l'égard de son objectif stratégique global de renforcer l'économie du Nord. À ce titre, l'indicateur de rendement est un indicateur composite. En 2014-2015, l'Agence a atteint quatre des sept cibles sur les indicateurs de rendement qu'elle utilise pour évaluer son programme Développement économique et ses sous-programmes connexes.

Par exemple, le manque d'infrastructure demeure un obstacle au développement économique et communautaire dans les territoires. CanNor se concentrera davantage sur cette question, de concert avec des ministères fédéraux et des partenaires des territoires et du secteur privé, afin de maximiser l'effet des investissements gouvernementaux et privés dans l'infrastructure du Nord.

Par ailleurs, le manque de compétences professionnelles continue d'empêcher certains résidents du Nord de participer pleinement à l'économie du Nord. En collaborant avec les collèges du Nord et d'autres intervenants, l'Agence continue de chercher des façons d'aider à renforcer l'enseignement de base et postsecondaire pour adultes dans les territoires.

La dépendance vis-à-vis la mise en valeur des ressources dans l'économie du Nord la rend vulnérable aux ralentissements économiques mondiaux. Néanmoins, la baisse actuelle des prix des matières premières offre des possibilités. Comme la mise en valeur des ressources prend du temps tandis que les projets passent de la phase exploratoire à la phase de l'évaluation réglementaire, les promoteurs peuvent utiliser la période actuelle pour affiner leurs propositions et peaufiner leur approche. Le BGPN continue de travailler avec des sociétés pour soutenir leurs efforts de façon à ce que les projets soient prêts pour le prochain cycle de demande.

L'Agence continuera de faire fond sur les succès obtenus en 2014-2015, par exemple en soutenant le renforcement continu des investissements dans le développement d'entreprise dans le cadre du POEAN, tandis que davantage de collectivités Autochtones du Nord sont à même de mettre en œuvre leurs plans de développement économique. De nouveaux travaux d'élaboration de politiques et de recherches sur le contexte d'exploitation des petites entreprises dans le Nord contribueront à cette priorité.

Sous-programme 1.2.1 : Politiques et représentation

Description

Ce sous-programme consiste à favoriser la prise de décisions éclairées en fournissant une base de connaissances et de compréhension solide pour mettre au point des programmes et des projets fédéraux efficaces; à appuyer l'élaboration des priorités stratégiques de l'Agence; à alimenter les programmes et les politiques nationales; et à établir des partenariats stratégiques avec les gouvernements et les intervenants du secteur privé et des organisations sans but lucratif. CanNor accorde une attention particulière au rendement général du secteur d'exploitation des ressources naturelles.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Dépenses prévues 2014-2015	Dépenses réelles 2014-2015	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2014-2015
2 054 678	1 977 715	(76 963)

Ressources humaines (ETP)

Prévu 2014-2015	Réel 2014-2015	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2014-2015
14	12	(2)

Résultats du rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Décisions éclairées et fondées sur des preuves qui reflètent les possibilités et les défis propres à l'économie du Nord	Évaluation du rendement de CanNor, selon les vérifications et les évaluations	Évaluation positive	Printemps 2014 — Rapport du vérificateur général du Canada[10]

Analyse du rendement et leçons retenues

CanNor est déterminé à améliorer sans cesse l'exécution de ses programmes. Au 31 mars 2015, CanNor avait mis en œuvre un ensemble de mesures en réaction au rapport du vérificateur général afin d'améliorer l'efficience et l'efficacité de ses processus opérationnels[11]. Par exemple, CanNor a mis en œuvre des normes de service, un gabarit de rapport sur les mesures de rendement et des processus d'évaluation normalisés, par exemple des outils d'évaluation des risques des projets plus robustes.

En 2014-2015, CanNor a continué d'appliquer une « optique de développement du Nord » aux autres activités d'élaboration de programmes et de politiques du gouvernement fédéral. Voici quelques réalisations de CanNor dans ce domaine :

- collaboration avec le ministère des Pêches et Océans et l'Agence de promotion économique du Canada atlantique pour mettre au point le Programme de certification et d'accès aux marchés des produits du phoque », qui a été financé dans le cadre du Budget 2015;
- association avec d'autres agences de développement régional et Infrastructure Canada pour élaborer le « Programme d'infrastructure communautaire de Canada 150 », qui a reçu des fonds dans le cadre du Budget 2015;
- participation aux travaux d'Environnement Canada et de Parcs Canada pour augmenter le tourisme dans les parcs nationaux et les zones protégées;
- exécution d'activités de recherche et d'élaboration de politiques, de concert avec ses partenaires tel Infrastructure Canada, afin d'examiner les lacunes de l'infrastructure économique du Nord et des solutions potentielles, notamment éliminer des obstacles réglementaires à la mise en place d'infrastructures pour la mise en valeur des ressources et exploiter des investissements du secteur des ressources privé et le financement fédéral ciblé pour l'infrastructure;
- aide offerte à AADNC et à Industrie Canada pour élaborer une série d'analyses détaillées et d'exposés des options sur l'état de la connectivité dans le Nord et ses incidences économiques. Ces travaux ont guidé l'analyse d'Industrie Canada concernant le financement de la collectivité dans le Nord dans le cadre du programme Un Canada branché.

Sous-programme 1.2.2 : Coordination et harmonisation

Description

Ce sous-programme mobilise un ensemble de partenaires économiques (organisations gouvernementales et non gouvernementales, organisations Autochtones et entreprises privées) en vue de donner suite aux priorités économiques du Nord, ainsi que de réunir des ressources et d'attirer des investissements en établissant des partenariats et en renforçant la coordination avec les autres ministères fédéraux et des intervenants du Nord. Le Bureau de gestion des projets nordiques de CanNor reflète bien cette approche puisqu'il travaille avec des promoteurs de

projets, des ministères fédéraux et territoriaux, des collectivités Autochtones et d'autres intervenants pour faire avancer l'exploitation des ressources.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Dépenses prévues 2014-2015	Dépenses réelles 2014-2015	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2014-2015
2 201 442	1 977 715	(223 727)

Ressources humaines (ETP)

Prévu 2014-2015	Réel 2014-2015	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2014-2015
15	13	(2)

Résultats du rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Efficacité et transparence accrues en ce qui a trait à la gestion des processus fédéraux d'approbation environnementale et autres processus administratifs du gouvernement fédéral	Pourcentage d'accords de projet soumis à un organisme de réglementation dans le mois suivant la présentation du projet aux fins d'examen préliminaire par un office de réglementation du Nord	90 %	n.d.

Les résultats réels ne sont pas disponibles (n.d.) parce que cet indicateur de rendement est en voie d'élaboration. Au lieu d'établir des ententes de projet distinctes détaillées pour chaque grand projet, la méthodologie a été modifiée de façon à créer un recueil pour chaque régime réglementaire territorial. Ces recueils, ainsi qu'un gabarit d'accords de projet normalisé seront mis en œuvre en 2015-2016.

Analyse du rendement et leçons retenues

La capacité de CanNor de favoriser la mise en valeur des ressources dans le Nord est en grande partie le fruit des efforts déployés pour établir et renforcer les partenariats et la coordination avec des partenaires dans le Nord, notamment l'industrie et les organisations Autochtones. Voici quelques-unes des réalisations du BGPN de l'année écoulée :

- servir de guichet unique pour la gestion des enjeux à l'égard de 350 engagements de l'industrie, suivis au moyen de la base de données du BGPN;

- collaborer avec des collectivités du Nord – Pond Inlet, Kugluktuk et Cambridge Bay au Nunavut, la Première Nation Yellowknives Dene, Tulita et Fort Resolution dans les Territoires du Nord-Ouest et la Première Nation Little Salmon Carmacks au Yukon – pour élaborer des plans de préparation opérationnelle communautaires afin d'aider les collectivités à se préparer à maximiser les effets positifs et à réduire les effets socioéconomiques négatifs des grands projets de mise en valeur des ressources planifiés;

- présider 14 séances du Groupe consultatif sur la mise en valeur des ressources dans le Nord, auquel ont participé des promoteurs de projets, des responsables territoriaux et fédéraux de la réglementation et des représentants Autochtones, ce qui a permis aux promoteurs d'obtenir une rétroaction précoce sur un projet proposé avant que ce dernier entre dans le processus d'évaluation environnementale;

- offrir la possibilité aux partenaires Autochtones, territoriaux et fédéraux d'examiner la mise en valeur des ressources dans une perspective plus large dans chaque territoire au moyen de huit réunions du Comité des projets territoriaux;

- mettre au point un outil de suivi des consultations de la Couronne, qui rassemble les renseignements recueillis lors de dialogues et de consultations avec des Autochtones menés par des promoteurs et des représentants gouvernementaux travaillant de concert pour garantir que la Couronne s'acquitte de son obligation de consulter;

- coordonner la contribution fédérale au processus réglementaire par l'entremise des groupes de travail sur des projets précis et, ce faisant, s'employer à améliorer la coopération réglementaire dans le Nord par l'entremise des plans de travail pour des projets précis.

Services internes

Description

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont les suivants : services de gestion et de surveillance, services des communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services des technologies de l'information, services de gestion des biens immobiliers, services de gestion du matériel, services de gestion des acquisitions et services de gestion des voyages et autres services administratifs. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources destinées à l'ensemble d'une organisation et non celles fournies à un programme particulier.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2014-2015	Dépenses prévues 2014-2015	Autorisations totales pouvant être utilisées 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2014-2015	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2014-2015
4 432 951	4 432 951	5 630 378	6 480 289	2 047 338

La différence entre les dépenses réelles et les dépenses prévues était attribuable à des volumes de traduction et de services externes à l'appui des mesures de dotation plus élevés que prévu. Même si les dépenses ont dépassé les prévisions, la tendance des dépenses sur trois ans pour les services continue de diminuer (voir le tableau Sommaire du rendement budgétaire).

Ressources humaines (ETP)

Prévu 2014-2015	Réel 2014-2015	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2014-2015
28	28	0

Analyse du rendement et leçons retenues

Comme l'Agence s'y était engagée dans son Plan d'action de la direction[12] en réponse aux recommandations dans le rapport du vérificateur général du printemps 2014[13], CanNor a comblé neuf postes au bureau d'Iqaluit, augmentant son pourcentage d'ETP à 31 %. Environ 24 % des membres du personnel du bureau d'Iqaluit sont des bénéficiaires de *l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut*. Les autres employés sont répartis entre les bureaux régionaux du Yukon (14 %) et des TNO (22 %) et le bureau de liaison d'Ottawa (33 %).

CanNor a approuvé un PEI, une obligation découlant de la *Loi concernant l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut* pour 2014-2017. Dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan, la première cohorte de participants Inuits a terminé le PPAPI. Par la suite, CanNor a embauché 2 des 12 diplômés du PPAPI dans des postes à temps plein. L'Agence est déterminée à poursuivre la mise en œuvre du PEI en offrant des possibilités d'apprentissage, de l'encadrement et du mentorat aux employés ainsi qu'en faisant connaître les possibilités d'emploi, dans le cadre des efforts continus déployés pour recruter et maintenir en fonction des bénéficiaires de *l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut* au bureau d'Iqaluit.

Dans le cadre des efforts qu'elle continue de déployer pour augmenter l'efficience et l'efficacité de sa gestion financière, l'Agence a mis en œuvre avec succès le système financier SAP et un nouveau système de gestion des voyages. Ces initiatives ont nécessité une vaste réorganisation des flux de travail et une formation.

Le rôle d'assurance de la qualité à l'égard de l'établissement de rapports sur les contributions des bénéficiaires a été confié aux Services des finances de CanNor (ce rôle était assumé par AADNC). La centralisation de cette fonction à l'administration centrale de l'Agence a produit des gains d'efficacité.

En 2014-2015, CanNor a conclu son premier examen annuel de son cadre de gestion des locaux à bureaux. L'examen a confirmé l'optimisation continue des locaux de l'Agence depuis sa création.

CanNor ne faisait pas partie de la conversion aux systèmes gouvernementaux de gestion des courriels et des documents en 2014-2015. Les préparatifs internes ont été rajustés pour tenir compte de la nouvelle date de conversion à l'automne 2015.

L'Agence a mis à jour son site Web pour y ajouter des renseignements de meilleure qualité et détaillés à l'intention de ses clients sur les demandes et les outils de gestion des programmes, notamment les formulaires de demande, les modalités des programmes et les normes de service. CanNor a participé activement en collaboration avec d'autres ministères fédéraux aux travaux en vue de la migration de son contenu Web vers le nouveau site Canada.ca, de façon à garantir que son rôle de centre de coordination des renseignements, des programmes et des services dans le Nord soit bien en évidence. L'Agence a entrepris des travaux pour améliorer son site intranet de façon à rendre les outils de collaboration plus accessibles et à favoriser l'échange d'information entre les régions et les équipes.

Section III : Renseignements supplémentaires

Faits saillants des états financiers

État condensé des opérations (non audité)
Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2015
(en dollars)

Information financière	Résultats attendus 2014-2015	Résultats réels 2014-2015	Résultats réels 2013-2014	Écart (résultats réels 2014-2015 moins résultats attendus 2014-2015)	Écart (résultats réels 2014-2015 moins résultats réels 2013-2014)
Total des charges	32 459 000	51 694 082	51 936 675	(19 235 082)	(19 477 675)
Total des revenus	-	-	-	-	-
Coût de fonctionnement net avant le financement du gouvernement et les transferts	32 459 000	51 694 082	51 936 675	(19 235 082)	(19 477 675)

Les résultats attendus correspondent à ceux présentés aux états financiers prospectifs 2014-2015, alors que les autres données proviennent des états financiers 2014-2015.

État condensé de la situation financière (non audité)
Au 31 mars 2015
(en dollars)

Information financière	2014-2015	2013-2014	Écart (2014-2015 moins 2013-2014)
Total des passifs nets	27 367 881	25 944 253	1 423 628
Total des actifs financiers nets	26 460 161	25 250 092	1 210 069
Dette nette du ministère	907 720	694 161	213 559
Total des actifs non financiers	801 277	1 622 100	(820 823)
Situation financière nette du ministère	(106 443)	927 939	(1 034 382)

Tous les données proviennent des états financiers 2014-2015.

États financiers

Les dépenses totales sont restées relativement stables au cours des deux dernières années.

Le principal écart entre les dépenses prévues et réelles est dû à la reconduction du programme ISDEN et au nouveau financement accordé au CNIM. Bien que les coûts relatifs à ces programmes soient inclus dans les dépenses réelles, ils ne sont pas inclus dans les dépenses prévues.

Les dépenses d'exploitation dépassent de 1,6 million de dollars celles de l'exercice précédent. Cette augmentation est essentiellement due aux coûts supplémentaires des salaires et des avantages sociaux des employés découlant de la dotation accrue dans la région et le BGPN dans le Nord et à une réévaluation du solde d'amortissement lié à une amélioration locative.

Dans l'ensemble, les paiements de contribution étaient inférieurs de 1,8 million de dollars par rapport à l'exercice précédent en raison de la fin du Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire en 2013-2014 (3,2 millions de dollars), compensés par le nouveau financement accordé au CNIM (975 000 $) et au fait que les programmes de financement de CanNor ont été légèrement plus sous-utilisés en 2014-2015.

Un pourcentage important du financement sous forme de contribution de CanNor est comptabilisé comme une charge à payer à la fin de l'exercice. En 2014-2015, environ 1 million de dollars de plus de ces charges de contribution avaient été comptabilisées comparativement à 2013-2014. Cela a pour effet d'augmenter les actifs financiers en augmentant les Sommes dues du compte du Trésor en conséquence. Une grande partie de ces charges à payer ont été versées au début du nouvel exercice financier.

Les actifs non financiers comprennent les améliorations locatives et les véhicules pour lesquels la valeur nette diminue à cause de la charge d'amortissement connexe (les véhicules sont amortis en totalité). Toutefois, comme nous l'avons vu, une réévaluation du solde d'amortissement pour les améliorations locatives a été faite en 2014-2015.

Les états financiers de CanNor sont accessibles sur le site Web de l'Agence[14].

Tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux de renseignements supplémentaires du *Rapport ministériel sur le rendement 2014-2015* sont disponibles sur le site Web de CanNor[15].

- Stratégie ministérielle de développement durable;
- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert de 5 millions de dollars ou plus;
- Audits internes et évaluations.[16]

Dépenses fiscales et évaluations

Il est possible de recourir au régime fiscal pour atteindre des objectifs de la politique publique en appliquant des mesures spéciales, comme de faibles taux d'impôt, des exemptions, des déductions, des reports et des crédits. Le ministère des Finances Canada publie annuellement des estimations et des projections du coût de ces mesures dans une publication intitulée *Dépenses fiscales et évaluations*[17]. Les mesures fiscales présentées dans ladite publication relèvent de la seule responsabilité du ministre des Finances.

Section IV : Coordonnées de l'organisation

Agence canadienne de développement économique du Nord

Allavvik Building
1106 Inuksugait Plaza IV
Iqaluit (Nunavut) X0A 0H0
Canada

Site Web : CanNor[18]

Annexe : Définitions

architecture d'alignement des programmes (*Program Alignment Architecture*) : Répertoire structuré de tous les programmes d'un ministère ou organisme qui décrit les liens hiérarchiques entre les programmes et les liens aux résultats stratégiques auxquels ils contribuent.

cadre pangouvernemental (*whole-of-government framework*) : Schéma représentant la contribution financière des organisations fédérales qui dépendent de crédits parlementaires en harmonisant leurs programmes avec un ensemble de 16 secteurs de résultat pangouvernementaux de haut niveau regroupés sous 4 secteurs de dépenses.

cible (*target*) : Niveau mesurable du rendement ou du succès qu'une organisation, un programme ou une initiative prévoit atteindre dans un délai précis. Une cible peut être quantitative ou qualitative.

crédit (*appropriation*) : Autorisation donnée par le Parlement d'effectuer des paiements sur le Trésor.

dépenses budgétaires (*budgetary expenditures*) : Les dépenses budgétaires comprennent les dépenses de fonctionnement et en capital; les paiements de transfert à d'autres ordres de gouvernement, à des organisations ou à des particuliers; et les paiements à des sociétés d'État.

dépenses non budgétaires (*non-budgetary expenditures*) : Recettes et décaissements nets au titre de prêts, de placements et d'avances, qui modifient la composition des actifs financiers du gouvernement du Canada.

dépenses législatives (*statutory expenditures*) : Dépenses approuvées par le Parlement à la suite de l'adoption d'une loi autre qu'une loi de crédits. La loi précise les fins auxquelles peuvent servir les dépenses et les conditions dans lesquelles elles peuvent être effectuées.

dépenses prévues (*planned spending*) : En ce qui a trait aux RPP et aux RMR, les dépenses prévues s'entendent des montants approuvés par le Conseil du Trésor au plus tard le 1er février. Elles peuvent donc comprendre des montants qui s'ajoutent aux dépenses prévues indiquées dans le budget principal des dépenses.

Un ministère est censé être au courant des autorisations qu'il a demandées et obtenues. La détermination des dépenses prévues relève du ministère, et ce dernier doit être en mesure de justifier les dépenses et les augmentations présentées dans son RPP et son RMR.

dépenses votées (*voted expenditures*) : Dépenses approuvées annuellement par le Parlement à la suite de l'adoption d'une loi de crédits. Le libellé du crédit régit les conditions dans lesquelles ces dépenses peuvent être effectuées.

équivalent temps plein (*full-time equivalent*) : Mesure utilisée pour déterminer dans quelle mesure un employé représente une année-personne complète dans le budget ministériel.

L'équivalent temps plein est calculé en fonction du coefficient des heures de travail assignées et des heures normales de travail. Les heures normales de travail sont établies dans les conventions collectives.

indicateur de rendement (*performance indicator*) : Moyen qualitatif ou quantitatif de mesurer un extrant ou un résultat en vue de déterminer le rendement d'une organisation, d'un programme, d'une politique ou d'une initiative par rapport aux résultats attendus.

plan (*plan*) **:** Exposé des choix stratégiques qui montre comment une organisation entend réaliser ses priorités et obtenir les résultats connexes. De façon générale, un plan explique la logique qui sous-tend les stratégies retenues et tend à mettre l'accent sur des mesures qui se traduisent par des résultats attendus.

priorité (*priorities*) : Plan ou projet qu'une organisation a choisi de cibler et dont elle rendra compte au cours de la période de planification. Il s'agit de ce qui importe le plus ou qui doit être fait en premier pour appuyer la réalisation du ou des résultats stratégiques souhaités.

production de rapports sur le rendement (*performance reporting*) : Processus de communication d'information sur le rendement fondée sur des éléments probants. La production de rapports sur le rendement appuie la prise de décisions, la responsabilisation et la transparence.

programme (*program*) : Groupe d'intrants constitué de ressources et d'activités connexes qui est géré pour répondre à des besoins précis et pour obtenir les résultats visés, et qui est traité comme une unité budgétaire.

programme temporisé (*sunset program*) : Programme ayant une durée fixe et dont le financement et l'autorisation politique ne sont pas permanents. Ce programme est aussi appelé programme à durée temporaire ou programme à élimination graduelle. Lorsqu'un tel programme arrive à échéance, une décision doit être prise quant à son maintien. Dans le cas d'un renouvellement, la décision précise la portée, le niveau de financement et la durée.

rapport ministériel sur le rendement (*Departmental Performance Report*) : Rapport traitant des réalisations concrètes d'une organisation qui dépend de crédits parlementaires au regard des plans, des priorités et des résultats attendus exposés dans le rapport sur les plans et les priorités correspondant. Ce rapport est déposé au Parlement à l'automne.

rapport sur les plans et les priorités (*Report on Plans and Priorities*) : Rapport fournissant des renseignements au sujet des plans et du rendement prévu sur trois ans d'une organisation qui dépend de crédits parlementaires. Ces rapports sont déposés au Parlement chaque printemps.

rendement (*performance*) : Utilisation qu'une organisation a faite de ses ressources en vue d'obtenir ses résultats, mesure dans laquelle ces résultats ses comparent à ceux que l'organisation souhaitait obtenir, et mesure dans laquelle les leçons apprises ont été cernées.

résultat (*result*) : Conséquence externe attribuable en partie aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Les résultats ne relèvent pas d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative unique, mais ils s'inscrivent dans la sphère d'influence de l'organisation.

résultat stratégique (*Strategic Outcome*) : Avantage durable et à long terme pour les Canadiens qui est rattaché au mandat, à la vision et aux fonctions de base d'une organisation.

résultats du gouvernement du Canada (*Government of Canada outcomes*) : Ensemble de 16 objectifs de haut niveau établis pour l'ensemble du gouvernement et regroupés selon 4 secteurs de dépenses : affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales.

Structure de la gestion, des ressources et des résultats (*Management, Resources and Results Structure*) **:** Cadre exhaustif comprenant l'inventaire des programmes, des ressources, des résultats, des indicateurs de rendement et de l'information de gouvernance d'une organisation. Les programmes et les résultats sont présentés d'après le lien hiérarchique qui les unit, et les résultats stratégiques auxquels ils contribuent. La Structure de la gestion, des ressources et des résultats découle de l'architecture d'alignement des programmes.

Notes de fin de document

1. Site Web de la législation (Justice) :
-http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-34/index.html

2. Site Web CanNor :
http://www.cannor.gc.ca/fra/1351104567432/1351104589057

3. Plan d'action de CanNor en réponse aux recommandations indiquées au chapitre 6, « Les programmes de paiements de transfert » du Rapport du vérificateur général du Canada du printemps 2014 http://www.cannor.gc.ca/fra/1433177108189/1433181118135

4. Association des firmes d'ingénieurs-conseils, Canada; Association minière du Canada, Chambre des mines des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut, Association canadienne des prospecteurs et entrepreneurs, Chambre des mines du Yukon. 2015. *Corriger les inégalités : Soutenir les activités d'exploration et d'exploitation minières dans les régions éloignées et nordiques du Canada, p. 6.*
http://mining.ca/sites/default/files/documents/Corriger-les-inegalites-2015.pdf

5. Cadre pangouvernemental, http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/frame-cadre-fra.aspx

6. Comptes publics du Canada 2015, http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/index-fra.html

7. Site Web de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/index-fra.html

8. l'Indice économique du Nord (IEN) :
http://www.cannor.gc.ca/fra/1387900596709/1387900617810

9. l'Indice de diversification de l'économie du Nord (IDEN) :
http://www.cannor.gc.ca/fra/1388762115125/1388762170542

10. Plan d'action de la direction en réponse aux recommandations dans le rapport du vérificateur général du printemps 2014: http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201405_f_39319.html

11. Plan d'action de CanNor en réponse aux recommandations indiquées au chapitre 6, « Les programmes de paiements de transfert » du Rapport du vérificateur général du Canada du printemps 2014 : http://www.cannor.gc.ca/fra/1433177108189/1433181118135

12. Plan d'action de CanNor en réponse aux recommandations indiquées au chapitre 6, « Les programmes de paiements de transfert » du Rapport du vérificateur général du Canada du printemps 2014 : http://www.cannor.gc.ca/fra/1433177108189/1433181118135

13. Printemps 2014 — Rapport du vérificateur général du Canada : http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201405_06_f_39337.html

14 . Site web CanNor: http://www.cannor.gc.ca/fra/1370435709347/1370436040329

15. Site web CanNor: http://www.cannor.gc.ca/fra/1387820400013/1387820480580

16 . Site web CanNor: http://www.cannor.gc.ca/eng/1387820400013/1387820480580

17. Dépenses fiscales du gouvernement du Canada : http://www.fin.gc.ca/purl/taxexp-fra.asp

18. Site web CanNor : http://www.cannor.gc.ca/fra/1351104567432/1351104589057